

VÁLLALATI VEZETŐK AZ EZREDFORDULÓ KÜSZÖBÉN



A tanulmány mintegy negyven mélyinterjú, valamint sajtóbeli és más publikációk segítségével kísérli meg a magyar vállalati vezetők korunkra jellemző tulajdonságainak felvázolását. A szerző célja az volt, hogy ily módon megismerhetővé váljanak a vezetők magatartási szokásai, helyzetüket meghatározó jellemzőik és – saját magukra is vonatkozó – vélekedéseik.

A vállalati versenyképesség kutatása keretében tanulmányomban mintegy negyven mélyinterjú alapján, továbbá mintegy negyven sajtó- és más publikáció segítségével kísérelem meg a magyar vállalati vezetők korunkra – a kilencvenes évek második felére – jellemző tulajdonságainak felvázolását.

Az interjúk elkészítésében a BKE és a Közgazdasági Továbbképző Intézet negyven hallgatója volt a segítségemre.

Az interjúk és a sajtófigyelése statisztikai értelemben nem nevezhető reprezentatívnak, mivel nem tükrözi sem a magyar vezetői társadalmat, sem a vállalkozói világot annak szerkezeti arányainak megfelelően. Az eredmények mindazonáltal jellegzetesnek tekinthetők azon sokszínűség folytán, amely az alapul vett vállalatok és vezetők körét jellemzi.

A vizsgált vállalatok és intézmények köre a négyszemélyes családi betéti társaságtól a TOP 100 lista helyezettjéig, több tízezres fős vállalatig terjed. A tulajdonformákat illetően tiszta állami, magán, vegyes, teljesen külföldi, multinacionális, banki, önkormányzati, sőt államigazgatási, költségvetési tulajdon- és gazdálkodási formák jelentek meg. Szigorúan véve tehát nem csak vállalatok kerültek be a körbe, de minden vizsgált szervezet jól meghatározható gazdálkodási tevékenységet folytat, így ha nem is mindegyik vállalat vagy vállalkozás, de mind része az üzleti életnek.

A vizsgálatokból teljesen kimaradtak a mezőgazdasági üzemek. Ez annak a – véletlen – körülménynek a következménye, hogy az interjúkat

készítő hallgatók nem rendelkeztek mezőgazdasági kapcsolatokkal. Ebben az értelemben megállapításaim csak azzal a megszorítással értelmezhetők, hogy azok alapját az ipar, a kereskedelem, a szolgáltatások képezik. A reprezentativitás hiánya és a vizsgált vállalatok alacsony száma miatt természetesen még az sem állítható, hogy minden iparág vagy szolgáltatási ágazat képviselője bekerült az elemzésbe. Ezen hiányosság is megerősíti, hogy csak jellegzetességekről és nem tipikus helyzetekről beszélhetek.

Elemzés és csoportosítás

Személyi háttér

A megkérdezett vezetők nyolc százaléka nő, a többi férfi. Női első számú vezetővel csak kis-méretű magánvállalkozásban találkoztunk, illetve a nagyobb szervezetekben kialakultak jellegzetes nőiesebb feladatkörök, mint pl. titkárságvezetés, szóvivői szerep – divatosabban: háziasszony – vagy az adminisztráció vezetése, pl. gazdasági vezető. Más elemzések és a tapasztalatok is azt mutatják, hogy egyes ágazatokban, iparágakban kialakultak az elnőiesedés jelei, és ez a vezetők közti nagyobb arányukban is megmutatkozott. A mostani tapasztalatok arra utalnak, hogy a korábbi jellegzetesen női alkalmazotti többséget foglalkoztató vállalatok kevésbé dominánsak, a női munka jelenléte inkább beosztásokhoz, munkakörökhöz, mint vállalatokhoz kapcsolható. A vezetői munka azonban jellegzetesen nem női

szerepkör. Ha a sztárvezetők képesalbumát áttekintjük, akkor is jó szerint két kézen meg lehet számolni azokat a vezető üzletasszonyokat, akiket a közvélemény ismer. Az üzleti életben forgolódo egyetemi – posztgraduális – hallgatóimmal egyszer kapásból felsoroltuk a közismert vállalati vezetőket: összesen mintegy harminc név jutott eszükbe. A felsoroltakból öt volt csak a nő. Újságicikk kutatásaim nyomán ennél nagyobb arányt csak – érthetően – a női magazinok hasábjain találtam.

A vezetők életkora 30 és 58 év között szóródott, átlagos életkoruk 45 év. Kivétel nélkül mindnek felsőfokú végzettsége volt, kettőnek főiskolai, a többinek egyetemi, de mintegy húsz százalékuknak másod- sőt harmaddiplomája vagy doktori címe is volt. Érdemleges vagy jellegzetes kapcsolat nem volt kimutatható az életkor és az irányított vállalat méretei közt, azaz a legfiatalabb vezetők között is voltak olyanok, akik nagyvállalatnál vitték igen sokra. Az szinte természet-szerű, hogy a vizsgálat szempontjából idősebb generáció több tagja annak ellenére középvezető, hogy nagy szervezetben dolgozik, tehát éppen-séggel van előmeneteli lehetőség.

A vezetők közel fele nem beszél nyelveket, de a többiek egy része is passzív vagy alapfokú nyelvismeretet tud csak magáénak. Jelentősebb és aktív nyelvtudás két területen tapasztalható: többségi külföldi tulajdonlás esetén a felső vezetők beszélnek idegen nyelvet, illetve a nemzetközi kereskedelemben részt vevő vezetők is tudnak idegen nyelven beszélni. Néhány szakmában, így az informatikában, távközlésben ugyancsak általános az idegen nyelv ismerete és használata. A nyelvismeret úgy tűnik, szoros kapcsolatban áll a vezetői munka előbb említett sajátosságaival, ugyanakkor önmagában a vezetői létnek nem kelléke. Miután a vezetők mindegyike felsőfokú végzettségű, megállapítható az is, hogy az üzleti értelmiségi lét a nyelvtudást csak különleges helyzetekre tartja indokoltnak. Valamiféle kapcsolat a nyelvtudás és az életkor között kimutatható, a negyven éven aluliak között a nyelvet nem beszélők aránya csak fele a negyven feletti egynyelvűek arányának. A több idegen nyelvet is beszélők aránya 3–4 %, ezek majdnem kivétel nélkül olyan multinacionális cégeknél alapozták meg karrierjüket, ahol alkalmuk volt több országnak is praktizálni.

A megkérdezett, illetve vizsgált vezetők beosztása minimálisan középvezető, úgy mint osztályvezető, irodavezető vagy üzemvezető. Középvezető vagy vonalbeli vezető alatt azt a

vezetői szintet értem, aki alá még tartozik alacsonyabb beosztású vezető. A legmagasabb vezetői beosztás a tulajdonos – elnök – vezérigazgató, bár ezt a hangzatos címet éppen egy nagyon kis vállalkozás első embere vallotta magáénak. A vizsgált vezetők mintegy 70 %-a a felsővezetés része, de nem első számú vezető, azaz beszámolási kötelezettségük van magasabb vezető felé. Első számú vezetőnek az tekinthető, aki csak irányító testület – pl. igazgatóság – vagy a tulajdonosok felé tartozik beszámolni. Mindezek alapján a szokásos vezetői piramistól eltérően az alábbi vezetői beosztás szerinti csoportokat képeztem a beszámolási kötelezettségek alapján:

- *első számú vezető*, aki csak a tulajdonosok vagy megbízottjaik felé tartozik beszámolni,
- *vonalbeli vagy köztes vezető*, akinek még vannak vezető beosztású alárendeltjei, de maga is rendelkezik olyan felettséggel, akinek beszámolni tartozik,
- *operatív vezetők*, akik közvetlenül, áttétel és alacsonyabb vezetők nélkül irányítják a beosztott dolgozókat.

A hagyományos vezetői tipológiák általában a köztes vezetők kategóriáját megbontják felsővezetői és középvezetői területekre. Beszámolási kötelezettségeiket tekintve azonban ezek ugyanolyan jellemzőkkel rendelkeznek, különbség a két csoport között csupán hatáskörükben és felelősségükben van. Éppen ezért a vonalbeli vagy köztes vezetők azon csoportját értelmezhetjük felső vezetőnek, akiknek kompetenciája az egész vállalatra kiterjed, a középvezetők pedig valamely szakterülethez kapcsolódnak. A lapos szervezetekben vagy a divizionális szervezetekben a felső vezetés értelmezése háttérbe szorult, helyüket az olyan vezetői csoportok foglalják el, akik a maguk területén teljes kompetenciával rendelkeznek.

A vizsgált vezetők közül csak az első számú vezetőkre jellemző, hogy a tulajdonosi döntéshozói csapat – pl. igazgatóság – tagjai is legyenek. A vonalbeli vagy köztes, és az operatív vezetők jellegzetesen nem tagjai az igazgatóságoknak, azok számára legfeljebb jelentéseket készítenek, de még ez az érintkezési mód is nagyon ritka. A vezetők meghatározó többsége az igazgatóságokkal, tulajdonosokkal nincs közvetlen kapcsolatban, velük csak kivételesen érintkeznek, számukra a tulajdonosi akaratot az elsőszámú vezetők tolmácsolják.

A vezetői karrierutakat tekintve jellegzetes a hosszú szakmai tapasztalat, sok elődvállalat, de

más iparágban szerzett gyakorlat is. Még a fiatal vezetők is több előzetes munkahelyről számoltak be. Csak kivételes esetben találkoztam olyan vezetővel, aki életét egy vállalatnál töltötte el. Ez a mobilitás összefügg a nyolcvanas évek közepétől tapasztalható jelentős vállalati átrendeződésekkel, társadalmi mozgásokkal, privatizációval is, hiszen nem maradt olyan vállalat, amely legalább a cégtábláját ne festette volna át. Még a hagyományosan nagy és merev szervezetek, mint államvasutak, posta is szervezeti megrázkódtatásokat, vezetőváltásokat élt át, az átszervezések, outsourcing, divízióalkotás, vezetői rotálás, politikai töltetű vezetőcserék stb. jellemzik az utóbbi tíz évet. Ennek hatása összegeződött az egyébként is elég dinamikus vezetőváltásokkal, így a vizsgált körben egyetlen vezető sem akadt, aki hét évvel ezelőtt ugyanabban a vállalatban hasonló beosztásban volt.

Figyelemre méltó a biztonságra való törekvés is. A vonalbeli vezetők közül többen beszámoltak arról, hogy családi vállalkozásuk is van, de nem lépnek át, mert a kettő együtt biztonságosabb. Ugyanakkor jellegzetesen a vezetők nem rendelkeznek önálló vállalkozói vagyonnal, saját vállalatukban általában nincs is érdekelttségük. Egy vezető számolt be arról, hogy a szabad piacon vásárolt a saját vállalata részvényeiből néhányat, mint mondta: csak azért, hogy a közgyűléseken jelen lehessen. A vezetők többsége nem is jelezte, hogy szeretne a saját vállalatánál tulajdonos lenni, az ilyen törekvések a megkérdezettek 5 %-át sem érik el. Azok a vonalbeli vezetők, akiknek munkahelyén jellemző a dolgozói tulajdonlás és maguk is tulajdonosok, az ebből adódó előnyöket nem nagyon jelezték. A vezetők vagyona többnyire a jóléti személyi vagyon – autó, lakás, nyaraló –, üzleti befektetések a nyilatkozatok szerint inkább értékpapírok, ha egyáltalán vannak. A vezetői jólétet a konszolidált életmód és nem a felhalmozott vagyon hozadékának biztonsága jellemzi. Az összbenyomásom az, mintha a nem tulajdonos vezetők számára nem a saját vállalatuk tulajdonlásának megszerzése, hanem a vezetői pozíció megőrzése és megerősítése lenne a cél. Valószínű, hogy ez realitásabb lehetőségként jelenik meg.

Vállalaton belüli szerep

A vezetők vállalati helyzetüket négyféle közelítésben vázolták fel:

⇒ A legáltalánosabb a szervezeti, vezetői *hierarchián belüli helyzet*, az alá- és fölérendeltségi

viszonyok, valamint a hatáskörök és a felelősségi viszonyok szerinti bemutatkozás. Ezek szerint az embereknek a címe, rangja, beosztása ad eligazítást a vállalatban belüli szerepéről. Volt azonban akit ez nem elégített ki és pl. azt mondta, hogy ő ugyan második ember, de az egész cégért felel;

⇒ többen az *információs folyamatban való elhelyezkedéssel* jellemezték saját helyzetüket és szerepüket. Az ilyen közelítés elsősorban azokra volt jellemző, akik valamely információhalmaz birtoklásából adódóan rendelkeztek hatalommal. Így pl. a szervezeti hierarchiához képest jellegzetesen felülértékelt szerepet mutattak be a controlling, a minőségbiztosítási, vagy a kereskedelmi vezetők. Egyikük úgy jellemezte a helyét (reklamációs ügyekért felelős vezető egy háztartási gépgyártónál), hogy ő a kapus, ha hibázik, a vállalat gólt kap;

⇒ a harmadik közelítés a *hatalmi, befolyási lehetőségek* oldaláról vizsgálta helyzetét. Egy vonalbeli vezető pl. úgy jellemezte magát mint a vezérigazgató barátját, akit a főnök hozott magával. Mások azokat a vállalatban belüli járulékos tisztségeket, feladatokat sorolták fel, melyek formális beosztásukon túlmenően bizonyítják szerepüket, befolyásukat;

⇒ többen megkísérelték a vállalatban belüli szerepüket az általuk végzett *tevékenységek* leírásával jellemezni. Ezek a közelítések általában arra utaltak, hogy a vállalatok gépezetében milyen nélkülözhetetlen szerepet töltenek be. Jellegzetes vezetői attitűdként tért vissza az a gondolat, hogy a vállalati teljesítményekhez milyen mértékben járult hozzá a vezető személye és részlege.

Amikor a vezetők vállalatban belüli szerepéről esett szó, sokan és szívesen hivatkoztak olyan eredményekre, teljesítményekre, melyek az ő nevükhöz, munkásságukhoz kapcsolódtak. Így pl. volt aki elégedetten emlékezett arra, hogy a controlling rendszer megteremtése az ő nevéhez fűződik. Más a vállalati tőkeemelés megszervezését és menedzselését említette mint sikeres egyéni teljesítményt. Sokan sok évre visszamenőleg, akár más vállalatnál elért eredményt is elmondtak, mintegy megerősítve ezzel teljesítő-képességük hírét.

Figyelemre méltóan fontos helyet kapott a döntési pozíciók értelmezése a vezetők vállalati helyzetének értékelésében. A vezetők általában *nagy harcot folytatnak a döntési jogosítványokért*, ezt az elismerés egy változatának tekintik. Elfogadják, de nem kedvelik a felettesek döntési kompetenciáját, ugyanakkor a beosztottaik által

hozott döntéseket erősen kontrollálják. Így pl. találkozni lehet olyan vezetővel, aki a beosztottakra delegál minden döntési jogot, de fenntartja magának az aláírási – és ezzel az ellenőrzési és felülbírálati – jogot. Közvetlen felettesem nem dönthet mindenben, ezért más vonalbeli vezetőkkel is együttműködöm – mondta egy igazgató arra célozva, hogy a döntési jogosítványok formális elosztása mellett a hatalmi struktúra más módszereket is használ.

A döntések és az információk összekapcsolása teljesen általános. Többnyire az tapasztalható, hogy a döntésekhez szükséges információkkal a döntéshozók rendelkeznek. Ugyanakkor a nem feltétlenül szükséges információk terítésében a vezetők óvatosabban bánnak a beosztottakkal. Megadok minden szükséges információt a munkatársaimnak – állítja több vezető. Az azonban nyilvánvaló, hogy ő dönti el, mit tekint szükségesnek. Az információ-visszatartás és szelektálás a döntéshozók igen gyakran alkalmazott eszköze. Más oldalról a vonalbeli és operatív vezetők gyakran panaszoznak, hogy csak a közvetlen feladataikhoz kapcsolódó információkat ismerik alaposabban, a vállalat egészére vonatkozókat vagy a nagyobb eseményeket többnyire informálisan vagy késve tudják meg. A vállalatok többségénél csak évi egy vagy két alkalommal adnak átfogó vállalati információkat, nincsenek is olyan csatornák, ahol megbízhatóan és naprakészen lehetne általános vállalati információhoz jutni.

Különösen azoknál a vállalatoknál nagy az általános, *nem adatszerű információéhség*, ahol jelentős változásokra kerül sor; pl.: átszervezés, privatizáció. Itt a vezetők szabályos információvadászokat tartanak. Egyébről sem esett szó egymás közt, mint hogy ki mit tud – említi egy tőkeemelés előtti helyzetről az egyik kereskedelmi vállalat első számú vezetője, aki maga sem volt részese az akciónak. Gyakran a vállalati emberek az újságokból értesülnek – többnyire pontatlanul és félreértelmezhetően – a vállalati változásokról. Ugyanakkor jellegzetes az is, hogy – elsősorban az operatív vezetők – nem is tartják fontosnak pl. a tulajdonosváltást, mert ez a közvetlen feladataikat többnyire nem érinti. Meglepően sok, a megkérdezettek 15 %-át kitevő vezető minősítette úgy a vállalat egészét érintő változásokat, hogy azok majd akkor lesznek számukra üzenetek, ha az ő munkájukban is hatni fognak. Néhány rákérdezés alapján azt mondhatni, hogy ebben az elfásultság, a közöny helyett inkább az a többnyire nagyvállalati tapasztalat

mutatkozik meg, hogy a változások formaiak, felszínesek, az érdemleges munkavégzés a régi rutinok szerint történik. Ilyen tapasztalatokra egyébként szinte kizárólag a kevés átalakuláson átesett, több ezer főt foglalkoztató vállalatok vezetői hivatkoztak.

A vállalatok jellegzetességei

A vizsgált vezetők a termelő, kereskedelmi és szolgáltató szektorokban tevékenykedő vállalatoknál dolgoztak. A termelő vállalatok közt voltak híradástechnikai, élelmiszeripari, gépgyártó, papíripari, számítástechnikai, vegyipari, háztartási gépipari, söripari, energiatermelő, konzervipari, műanyagipari és gumiipari cégek. A kereskedelmi szektorból volt filmforgalmazó, kiskereskedelmi, raktározó-nagykereskedelmi, gázforgalmazó, és termelőeszköz-kereskedelmi vállalat. A szolgáltató szektorból volt vasúti és közúti szállítmányozó, tanácsadó, távközlő, minősítő, kábeltelevíziós szolgáltató, bank, biztosító, áramszolgáltató, üzleti kommunikációs, légiforgalmi és szerencsejáték vállalkozás. Az intézményi-államigazgatási területről beszélgethettünk a kincstári vagyongazdálkodó, egy önkormányzati gazdálkodó, az ÁPV Rt, valamint egy költségvetési gazdálkodási rend szerint működő vállalat egy-egy vezetőjével is.

Jellegzetesen egyféle tevékenységi körből csak egy vállalat vezetőjével készült interjú.

A vállalatok közül száz főnél kevesebbet foglalkoztatott hét, száz és ezer fő között volt a foglalkoztatottak száma 15 vállalatnál, további 12 vállalat dolgozói létszáma haladta meg az ezer főt. Több vállalatnál nem adtak pontos választ az összes alkalmazott számára, így ezeket nem vehettem figyelembe. A vállalatok éves bevétele hat esetben maradt el az évi egy milliárdtól, ezek közül ötnek a létszáma száz fő volt. A legkisebb vállalat éves bevétele 15 millió forintot tett ki. Tíz milliárd fölött volt 11 vállalat éves bevétele, de ezeknek csak mint a fele foglalkoztatott ezer főnél többet. A kereskedelmi és a szolgáltató vállalatoknál a bevétel létszámhoz arányos viszonya durva becsléssel közel kétszerese a termelő vállalatokénak.

A vállalatok tőkehelyzetére vonatkozó adatok elég hiányosak, a vonalbeli és operatív vezetők sokszor nem voltak tisztában a cég jegyzett és tartalékolat tőkepozícióival – kivéve a gazdasági területek vezetőit, akik pontos ismeretekkel ren-

delkeztek. Ez a viszonylagos tájékozatlanság egyébként más adatokra vonatkozóan is figyelemre méltó, a leginkább a bevétel, összes létszám és nyereség adatokat ismerték. Összesen a vizsgált vállalatok alig több, mint a felénél kaptunk a tőkére vonatkozó információkat, de ezek is elég pontatlanok. Azt mindenesetre meg lehet állapítani, hogy a kiértékelhető vállalatok több, mint 80 %-ánál az éves bevétel meghaladta a válaszadó által tőkének nevezett adatot.

A nyereségre vonatkozó adatok az interjúk tükrében jószerint nem is értékelhetők. A legtöbb vállalat a nyereséget nem akarja kimutatni, *stratégiai jelleggel törekszik a nyereség eltüntetésére*, csökkentésére. A nyereség kimutatása az első számú vezetők és a gazdasági parancsnokok szerint nem kívánatos. Több multinacionális cég tulajdonában álló vállalat vezetői engedték sejtetni, hogy a cégcsoport üzletpolitikája szerint az egyes országokban esetleg keletkező nyereséget oda alokálják, ahol a legkedvezőbbek az adózási és osztalékfizetési viszonyok. Hasonló nyereségtranszferálási törekvések tapasztalhatók azokban a vállalatokban is, ahol holding- vagy konszernkonstrukciók keretén belül lehetőség van pl. más vállalatok veszteségmérésére. Mások úgy nyilatkoztak, hogy a nyereséget még adózás előtt – a költségekbe forgatva – visszapumpálják a cég működésébe. Ehhez igen szellemes konstrukciók állnak rendelkezésre. A közvélemény előtt jól ismert cégek, mint pl. az ÁPV Rt. vagy a Szerencsejáték Rt. nyeresége – *horribile dictu*: vesztesége – közismerten a vállalati üzletpolitikán messze túlnyúló összefüggések mentén alapul. Hasonló a helyzet a vasúti szállítás vagy az energiatermelés nyereségképzési lehetőségeit illetően is. A nyereségpolitika általában ennek megfelelően a minimális pozitív kimutatott eredmény elvén áll. Az adatszerűen fellelhető nyereség ebből következően az esetek többségében nem a valós gazdasági teljesítményt tükrözi.

A vizsgált vállalatok közül a tőzsdére egyik sem volt bevezetve, de három esetben a tulajdonos anyavállalat valamely nemzetközi tőzsdén jegyzett cég. Az interjúkon kívüli – sajtó – információk alapján azonban vélelmezhető, hogy a tőzsdei cégek más nyereségpolitikát folytatnak, náluk a kimutatott eredmény valószínűsíthetően közelebb áll a ténylegeshez, mint a tőzsdén kívüli cégeknél. Magyarországon azonban a tőzsdén működő vállalatok szerepe a gazdaságban bár növekvő, de nem számottevő. Így az a tény, hogy tőzsdei vállalat nem került a vizsgálódásba, sajnálatosan nem teszi hitetlenné az értékeléseket.

Az interjúk során nyert adatszerű vizsgálódásból értékelhető következtetéseket nem lehet levonni, mert az adatok nem voltak ellenőrizhetőek, többnyire emlékezetből és nem azonosított tartalommal nyilatkoztak a vezetők. Ugyanakkor a vizsgálódások lehetőséget adtak arra, hogy a vállalatok állapotát – adatok és trendek alapján – valamilyen azonosító rendszerhez viszonyítva értékeljük.

Az állapotjellemzés a következő kategóriák szerint történt:

A VÁLLALAT ÁLLAPOTA	ÁLLAPOT-JELLEMZŐK
dinamikus	a vállalati mutatók kedvezőek, meghaladják az iparági átlagot, a vezetés eredményes, tekintélyes, sok az új kezdeményezés, vállalják a kihívásokat, a változásokat, a versenyben élen járnak, piacvezetők
stabil	a gazdálkodási jellemzők megfelelnek az átlagnak, az elvárásoknak, a vállalkozás kielégíti a tulajdonosokat, a vezetők uralják a helyzetet, a vállalkozás növekszik, versenyképesek, ütőképese
labilis	a mutatók elmaradnak az elvárhatóktól, vezetési, irányítási feszültségek vannak, a tulajdonosok elégedetlenek, kevés a fejlesztés, sok a napi tűzoltó munka, a versenyben követők, kapkodóak, versenypozícióik nem hoznak extra profitot
válóságos	napi gazdálkodási feszültségek, működési zavarok vannak, a vezetés operatív veszélyelhárítással foglalkozik, a gazdálkodási mutatók elfogadhatatlanok, akut problémák halmozódnak, nem versenyképesek, csak engedményekkel, veszteségekkel maradnak a piacon.

Az egyes vállalatok besorolása a minősítési csoportokba kemény és puha. Más megfogalmazással számszerűsíthető és nem számszerűsíthető jellemzők alapján történhet.

A *számszerűsíthető*, mérhető jellemzők pl. a sajáttőkearány, a likviditási gyorsráta, az adósságszolgálati mutató, a közvetlen költségek szintje, a tőkearányos üzemi eredmény, a befektetés-megtérülés, a nyereség és bér viszonya. Ezeket a mutatókat szektoronként lehet értékelni és a kialakított normákhoz mérni.

A *nem számszerűsíthető*, puha jellemzők között szerepelhet pl. az irányítási lánc hossza és bonyolultsága, a szervezet és a folyamatok átláthatósága, az igazgatásigényesség, szervezettség mutatók, a minőségbiztosítás, a controlling, az informatika és a környezetvédelem auditálása, a vezetés milyenségét jelző osztályozások, piaci pozíció minősítése.

A számszerűsíthető és nem számszerűsíthető jellemzők alapján képezhető aggregált minősítés alapján lehet a vállalatokat a már fentebb jelzett **d-s-l-v** csoportokba sorolni. Ez a minősítés nem kívülálló szervezet által kidolgozott rendszer, hanem a vállalat önértékelése, állapotmeghatározása. A módszer lényege az, hogy az előre meghatározott és értékelt paramétereket össze kell vetni az ágazatra érvényes normatívákkal, és ennek alapján lehet a vállalatok állapotát minősíteni.*

Vállalaton belüli kapcsolatok

A vezetők vállalaton belüli kapcsolatait elsődlegesen a szervezeti és kommunikációs/információs rendszerekben elfoglalt helyével lehet jellemezni.

A *szervezeti elhelyezkedés* alapján a meghatározó kapcsolatrendszer a felettes, akinek beszámolási kötelezettséggel tartozik. A vonalbeli vezetők egyértelműen azonosítani tudják és akarják ezt a személyt. Ugyanakkor már kevésbé egyértelmű, hogy utasításokat kitől kapnak, mert jellegzetesen *nem csak egy utasítás forrást* neveznek meg. Ennek részben az az oka, hogy a vonalbeli vezetők több funkcionális vagy területi vezetőtől is várhatnak instrukciót, sőt indirekt módon még olyan utasításokat is kezelnek – pl. költségkeretek meghatározása során –, amelyek összeállítói a hivatali hierarchiában alattuk állnak. A vezetők többsége ezt az állapotot elfogadja, átlátja és kezelni is tudja. Ritkán merült fel az egyértelműsége, a hierarchikus sorolásra vagy a vonalbeli felettes teljeskörűségére vonatkozó igény. Más oldalról elhangzottak kritikai élű észrevételek arról, hogy ha többféle irányelv vagy szempont szerint kell dolgozni, akkor ez egyeztetés és időigényes, ami gyakran bürokratikus megoldásokhoz, írásbeliséghez vezet. Összességében azonban a vállalaton belüli hatalmi/szervezeti struktúrában való elhelyezkedésük a vezetők

többsége számára világos támpontot ad munkavégzésük kereteiről.

Az információs rendszerekről már nem ennyire egyértelmű a kép. Abban nagy többséggel egyetértettek a megkérdezettek, hogy a munkájukhoz, *döntéseikhez szükséges információkat* megkapják, azokkal rendelkeznek. A megkérdezettek fele elégedett a szóbeli információkkal is, másik felük pedig az írásosságot, a visszakereshetőséget is fontosnak ítélte. Enyhe korreláció van a vállalati méret és az írásbeliség között: a kis szervezetek szinte teljesen nélkülözik a vállalaton belüli írásbeliséget, de a nagyobbak egy részében is a vezetők csak a maguk által készített feljegyzésekre, emlékeztetőkre támszkodnak. Csak egy olyan vezető volt, aki döntéseit, határozatait feltétlenül írásban tartotta fontosnak rögzíteni. A szóbeliség, az informalitás szerepének határozott megnyilvánulásából arra is lehet következtetni, hogy egyrészt a *formalizált szabályozási és információáramlási elemek szerepe elhalványul, illetve automatizmusok vették át* – pl. informatikai hálózatok, adatszolgáltatások –, másrészt a kapcsolatrendszerek felértékelődtek, a szervezeti rendszereken túl az informális csatornák elegendő háttérrel adnak a tájékozódáshoz és hírtovábbításhoz. Érzékelhetően elvált az adat- és hírkezelés útja. Az adatkezelés, feldolgozás zárt pályás, sokak által hozzáférhető erővé vált, a *hírtovábbítás pedig a vállalati elit és a zártabb körök privilégiuma*.

A jellegzetes vezető saját vezetőivel és beosztottaival gyakran találkozik. Adatszerűen általában a beosztottakkal eltöltött idő mintegy három-hatszorosa a felettesel eltöltöttnek. A felettesekkel legalább havonta egyszer, a beosztottakkal legalább hetente egyszer találkoznak előre szervezett, többnyire értekezleti, munkaegyeztetési formákban. A vonalbeli vezetők rendszeresen kétfajtájú értekezleten vesznek részt; a felettesek által szervezeten, és amit maguk hívnak össze a beosztottakkal. A vállalaton belüli kapcsolattartás a munkaidőnek több, mint a felét köti le. Ez alól néhány vállalkozó típusú felső vagy kereskedelmi, marketing vezető kivétel, akik idejük nagyobb részét ügyfelekkel, külső kapcsolatok ápolásával töltik el. A munkaidőn belül ugyanakkor elenyésző az olvasásra, távlati problémák megoldására, ha úgy tetszik az alkotásra szánt idő. A különböző becslések ezt öt és harminc % közé teszik.

Figyelemre méltó szórás van az írásbeli kommunikációs szokások között. Az egyik végletes állapotban csak az ügyletekhez szükséges mini-

* A vizsgálat idejében végzett szakértői megbeszélések alapján vélelmezni lehetett, hogy a vállalatok nagyobb hányada esik a labilis-váltságos zónába, mint a dinamikus-stabilba.

mális írásbeliség alakul ki, pl. számlázások, könyvelési feladatok. Igen gyakran még az elemi szervezeti és működésszabályozás is csak személyes kapcsolatokra épül, a megkérdezett vezetők nem is tartották fontosnak pl. a szervezeti sémát. A szabályozás nem terjed ki többre, mint amit a Társasági Szerződésben le kellett írni, de azt is csak kivételesen használják. Ha valami ellentétet az Alapszabállyal, inkább azt módosítom – mondta egy KFT ügyvezetője. A másik véglet a túlbujánczott írásbeliség. Több vonalbeli vezető is úgy nyilatkozott, hogy naponta száznál több iratot szignál vagy továbbít. Arra vonatkozóan viszont, hogy ki hány iratot, levelet készít, nagyon ködös válaszok érkeztek. Ebből az valószínűsíthető, hogy a vezetők jelentős része saját maga nem ír, inkább csak javít vagy irányelveket fogalmaz meg.

A vezetők munkaidőn és munkahelyen kívüli *személyes kapcsolattartása többnyire csak a formális kereteken belül marad*, így pl. fogadások, rendezvények. Ritka esetekben fordul csak az elő, hogy egy vállalatnál dolgozó vezetők egymással barátilag is kapcsolatot tartsanak. A kisebb szervezeteknél azonban előfordul, hogy a kötetlenség kvázi baráti jelleget ölt. Így pl. egy ügyvezető elmondta, hogy a tulajdonosokkal és néhány vezető társával egy sörözőben szoktak értekezni. Közös szabadidő-eltöltésről csak kivételesen kaptam információt, akkor is inkább a régi kapcsolat, mint a jelenlegi munkaviszony talaján. Volt egy műszaki középvezető, aki úgy nyilatkozott, hogy a tulajdonosok teljes támogatását élvezzi, baráti szálak fűzik a nagyvállalat vezetőihez, rendszeresen összejárnak. Ez a fajta megnyilvánulás azonban kivételesnek tekinthető.

A munkavégzés belső feltételeiről szólva több vonalbeli vezető is elmondta, hogy a felettesek szűklátókörűsége akadályozza. Volt aki ezt pontosította is, és a döntésekben való korlátozásról beszélt. Ezek a vélemények ugyan kisebbségiek, de arra utalnak, hogy a hierarchikus viszonyok esetenként zavarják a munkát. A beosztottak önállóságából következő vagy következtethető előnyökről nem tettek említést, bár több vezető is elmondta, hogy nagyra értékeli a beosztottak kezdeményezéseit. Úgy tűnik, a vezetők e tekintetben szűrőnek tekintik magukat. Az a megnyilvánulás, hogy a felettesek akadályoznak, a beosztottak pedig nem segítenek többnyire a hierarchia közepén alakul ki – csendes bizonyítékaul annak, hogy a soklépcsős irányítási mechanizmusok többnyire zavaróak. *A vezetők többsége az irányítás aktív résztvevőjének érzi magát*, hatásköri

és egyéb lehetőségeit elfogadja. A természetes elégedetlenkedés jeleként lehet értékelni azokat a megjegyzéseket, amelyek a munkafeltételek, a munkaeszközök vagy információk gyengeségeire utalnak. Az interjúk során a vezetők általában azt akarták bizonyítani, hogy helyt tudnak állni.

Vállalaton kívüli kapcsolatok

A vállalaton kívüli kapcsolatok szerepét még az első számú vezetők is a szűk üzleti területekre korlátozzák, egyéb kapcsolataikat csak ritkán mozgósítják az üzleti problémák megoldásához. Többnyire határozottan *elkülönítik az üzleti életen kívüli kapcsolataikat* – bár néhány jelből arra lehet következtetni, hogy ha ilyenek vannak is, azokat szívesebben nem említik. A megkérdezettek csak kevesebb, mint tíz %-a szólt arról, hogy volt kollégái, barátai vagy családtagjai, ismerősei néha segítenek, vagy akár csak meg lehet beszélni velük dolgokat. Úgy tűnt, mintha a privát kapcsolatrendszer valamiféle szégyellni való lenne, hasonlóan a politikai szerepvállaláshoz.

A megkérdezettek döntő többsége *tagja valamilyen szakmai szervezetnek*, érdekképviselőnek (de nem szakszervezetnek). A tagság egy része a vállalatot illeti, de sokan vállalnak tisztségeket a szakmai szervezetekben, ami arra utal, hogy egyénileg is érdekeltek. Mintegy húsz %-uk részt vesz vagy vett az oktatásban, publikál elsősorban a szakajtóban. Nyilvános szerepvállalásról kevesebb, mint tíz % számolt be, de volt aki határozottan elutasított ilyen tevékenységet.

A vezetők *ellenérték nélküli munkát* a már említett szakmai szervezeteken túl olyan szervezetekben végeznek – igen kis számban –, amely valamiért közel áll hozzájuk, mint pl. nagycsaládok egyesülete, (a gyerek) focicsapatának elnöksége, szülői vagy társasházi munkaközösség. Az ilyen fajta tevékenység elég ritka, összesen öt fő számolt be erről. Hasonló módon a jótevékenykedés, alapítványok támogatása és egyéni szponzorálások sem jellemzőek. Figyelemre méltó, hogy a multinacionális cégeknél dolgozó vezetők azonban sokkal nagyobb arányban vesznek részt ilyen tevékenységben, mint a hazai magáncégek alkalmazottai. A nagyvállalati első számú vezetők körében a közösségi célok támogatása valamivel gyakoribb, mint más vezetőknél.

A vezetők olvasási szokásait illetően egy vagy két napilap és néhány általános vagy speciális szakmai sajtóorgánusról számoltak be, amit

rendszeresen olvasnak. Sajtófigyelő vagy szemlélő rendszert csak ketten említettek. Egy valaki szokott az Interneten is tallózni. Többen is megjegyezték, hogy újság- és könyvolvasásra nem nagyon jut idő, szépirodalmat pedig csak szabad-ságuk alatt olvasnak.

A szabadidőre, hobbiira vonatkozó kérdésekre többnyire olyan válaszok érkeztek, hogy család, vakáció és sportok töltik ki a pihenést. Figyelemre méltó, hogy senki sem említett kulturális vagy művészeti érdeklődést, a tudományos vagy oktatási irányultság azonban már nagyobb (lásd a korábban említett tevékenységek között). Az interjúk technikája nem zárt rendszerű volt, tehát nem kérdeztek rá direkt a kulturális érdeklődésre, így csak a válaszok hiányát lehet regisztrálni.

Nagyon egyértelműen, kivétel nélkül mindenki azt mondta, hogy *nem polizítál*, nem tagja semmilyen politikai szervezetnek vagy pártnak, legfeljebb ha szimpatizáns - de ezt is többnyire múltidőben emlegették. Az interjúk alapján az a benyomásom alakult ki, mintha a politikai elkötelezettséget valamiféle szégyennek, titkolni valónak tekintenék. Más - főleg sajtó - forrásokból tudni lehet, hogy a vállalati, elsősorban a nagyvállalati vezetők ugyanakkor szoros kapcsolatokat tartanak politikai szerepet vállaló emberekkel, a politikai befolyást ugyanúgy sokra értékelik, mint az üzleti kapcsolatrendszereket. Úgy tűnik azonban, hogy ez a háttér a vezetők megnyilvánulásaiban általában nem szalonképes, nem szívesen beszélnek róla. Egy vonalbeli vezető úgy is nyilatkozott, hogy erről és a barátnőjéről nem is illik kérdezni.

Vezetési módszer és stílus

A szakirodalomból ismert vezetési stílusok közül a legtöbben, mintegy 75 %-ban a *demokratikus módszereket* tartják a leghatékonyabbnak. Mintegy 15 % az autokratikus vezetés híveinek az aránya, illetve többen is emlegették a demokratikus döntéshozatal - autokratikus végrehajtás dichotómiát.

A vezetési módszereket tekintve jószerint mindenféle megoldással lehet találkozni. Egyes vezetők gyárlátogatásokkal szerzik kapcsolataikat és információikat, házon belül nem leveleznek. Mások értekezleteken és papírokból dolgoznak. Ha meg lehet egyáltalán fogalmazni jellegzetes megoldást, akkor ezek szerint a *felettesektől általában a kivételes beavatkozás elvét veszik jó néven, a beosztottaktól pedig többnyire elvárják*

a teljes körű tájékoztatást. Ezt tükrözi a már említett időbeosztás is, amikor is pl. a főnökével napi tíz percet tölt, beosztottakkal állandó kapcsolatban van, döntéseihez minden információt igyekszik megszerezni - mondta több vonalbeli vezető is. Minél operatívabb egy vezető - azaz minél kevesebb vezető beosztottja van, annál inkább hajlamos a konkrét feladatmegoldást átengedni a beosztottaknak, és magának csak az irányítást tartja fenn.

A vezetők nyilatkozatuk szerint naponta legalább tíz órát dolgoznak, de nem volt ritka a tizen-négy óra említése sem. A munkaidőt senki sem tekintette korlátnak, sőt jó szerint mindenki végzett munkahelyen kívül, otthon is munkát. Többen az utazások idejét is hasznosítják munkájuk érdekében.

A megszerzett ismeretek hasznosíthatósága tekintetében általában jó véleménnyel voltak. Többnyire a *tapasztalatok hasznosítását* emelték ki, a szakmai képzettség csak néhány vezető szemében volt alapja a munkának. Azok, akik folyamatosan tanultak, új ismereteket szereztek sem nyilatkoztak e tekintetben másképp, mint akik oktatási rendszerekben nem ápolták tudásukat. A továbbtanulási motivációk között a munkához nélkülözhetetlen vagy hasznos ismeretek megszerzése csak sokadik helyen szerepel. Sokkal inkább általános, szemléleti hasznot tulajdonítanak az oktatási formákban elsajátítható ismereteknek, mint konkrét hozadékot. Ez alól a céltanfolyamok jelentenek kivételt.

A vezetési módszereket firtató kérdések zömében a döntésekről és azok körülményeiről esett szó. A vezetők többsége döntés előtt alaposan tájékozódik, sőt néhányan azt is említették, hogy döntéseikhez kikérik beosztottaik és/vagy feletteseik előzetes véleményét. Összesen egy operatív vezető jelentette ki, hogy a döntés az ő kizárólagos ügye. A felsővezetők a döntések előtt többszörösen is szondázni szokták a várható tulajdonosi reakciókat. Kedvező döntési helyzetnek tekintik az operatív vezetők azt, ha ismerik a dolgozók problémáit, maguk is voltak hasonló beosztotti helyzetben. Minél messzebb van egy vezető az operatív szintektől, annál inkább hajlamos - a magasabb megfontolásokra hivatkozva - a végrehajtás és a végrehajthatóság problémáit elhárítani magától.

Az, hogy *a vezetési funkciók közül a döntések kapták a legnagyobb szerepet* arra utal, hogy ezt tekintik a vezetői szerep elengedhetetlen kellékének, a hatalmi érvényesülés szimbólumának. Az ellenőrzést pl. egyáltalán nem említették, a mo-

tiválásról pedig inkább csak saját maguk, mint beosztottaik vonatkozásában beszéltek.

A vezetőknek mintegy a fele rendelkezik egyéni munkaszerződéssel, további mintegy harminc %-uk kapott munkaköri leírást vagy más, munkájukat, hatáskörüket, felelősségüket nevesítő okmányt. Jelentős különbség van a vezetők saját munkája megszervezésére irányuló érdeklődése és a beosztottak irányítása iránti felelősség között. Amíg egyes vezetők a saját munkaszerződésükben a kötőszavakat is cizelláltan kezelik, addig beosztottaik munkairányításában lényegesen nagyvonalúbbak, nem is tartják túl fontosnak a beosztottak szerepének szabályozását – mondván: azért vannak ott ők, hogy ha kérdés merül fel, akkor döntsenek.

A vállalatban belül jól követhető a *formális-hierarchikus és az informális-koalíciós kapcsolatok egymást kiegészítő működtetése*. A barátok, ismerősök egymásnak kölcsönösen segítséget nyújtanak, a hivatalos-kollegiális támogatás már nem ennyire egyértelmű. A vállalatok többségénél nincsenek belső szervezetek közötti vagy feletti másodlagos szervezetek, pl. bizottságok. A vezetők kevesebb, mint egytizede említette, hogy ilyen létezik és/vagy annak tagja. Ilyen pl. a belső hitelelbíráló bizottság, a minőségi tanács vagy a stratégiai bizottság. A vezetők egy része az ilyen megoldásokról lekicsinylően nyilatkozott, még a tagok is utaltak arra, hogy vállalatban belül többnyire státus szimbólumot is jelent a tagság. A vezetők jelentős része inkább híve a vonalbeli *szervezeti keretek közti feladatmegoldásnak*, mint a szervezetközi, bizonytalan felelősségi viszonyok közt dolgozó bizottsági munkának.

Értekezletet nem tart, közvetlenül beszél meg a problémáit – jelezte a vezetők mintegy hatvan %-a. Ezt úgy lehet értelmezni, hogy a kötelezőnek tekinthető, rendszeres értekezleteken kívül a vezetők nem kezdeményeznek nagyobb összefüggéseket szerveznek. Egy tanácsadó cég ügyvezetője úgy fogalmazott, hogy az értekezlet az igazgatás kedvenc módszere, a vezetés jobban szereti az egyéb, közvetlenebb kapcsolattartást. Általános ellenérzés volt tapasztalható az értekezlet iránt. Ugyanakkor az első számú vezetők kommunikációs szokásai közt az értekezletek kiemelkedően első helyen szerepelnek.

A vezetői magatartást az egyéni motivációk, szükségletkielégítések mellett a vállalati motivációk is meghatározzák. Már korábban utaltam arra, hogy a vállalatok különböző állapotban van-

nak, beszélni lehet dinamikus, stabil, labilis és válságos állapotokról. Ezekkel részben összefüggésben azonosítani lehet eltérő vállalati motivációkat, sőt motivációs hierarchiát is. Ennek megfelelően a vállalat állapotától függően a vezetés magatartását, törekvéseit más és más szükségletkielégítési szándékok vezérlik.

Az egyes vállalati állapotokhoz tartozó vállalati szükségletkielégítési törekvések, motivációk a következők szerint azonosíthatók:

VÁLLALATI ÁLLAPOT	A VÁLLALAT SZÜKSÉGLETE
dinamikus	küldetésteljesítés
stabil	fejlődés, terjeszkedés, növekedés
labilis	konzolidálás, stabilizálás
válságos	fennmaradás, túlélés

A bemutatott vállalati állapotokhoz kapcsolódó szükségletek, motivációk természetes hierarchiát is alkotnak. Ha egy vállalat megoldotta a válságkezelését, azaz biztosította fennmaradását, túlélését, akkor ennek természetes folyamánnyaképp gondoskodni akar gazdasági stabilizálódásáról, a működés és működőképesség konzolidálásáról. Ez tulajdonképpen a vállalat megszervezését, újraszervezését, reorganizálását jelenti. Ennek következtében alakulhat ki a stabil állapot. Ez már bátor, perspektivikus manőverekre serkentheti a vezetést, mint pl. telephelybővítés, felvásárlások, piaci offenzíva, fejlesztések, nemzetköziesedés, sőt globalizálódás. Mindezek eredményeképp, ha kialakul egy dinamikus állapot, akkor a vezetés valóra válthatja álmait, teljesíthetik a küldetési célokat, ha úgy teszik, megvalósíthatják önmagukat.

Ezek a *vállalati motivációk* természetesen azonosíthatók *vállalati stratégiákkal*, különféle stratégiai irányultságú vezetéssel. Miután a vállalati állapot és a vállalati szükségletek közt kölcsönös és hierarchikus megfelelés van, így a stratégiák elemzéséből is következtetni lehet a vállalatok vélt vagy valóságos állapotára. Az interjúk során megkérdezett vezetők kisebb része a túlélés, többségük a stabilizálás, egy bátrabb, de számban jelentéktelenebb részük pedig a fejlődés stratégiáját képviselte. Olyan vezetői nyilatkozattal nem találkoztam, amelyik a vállalat számára elérkezettnek látta az időt küldetése beteljesítéséhez. Ugyanakkor a vezetők saját ma-

gukról nyilatkozva nem egyszer beszéltek az önmegvalósítás lehetőségeiről. Ebből következően megállapítható volt, hogy a vállalati és az egyéni (vezetői) szükségleti/motivációs hierarchiák egymástól részben elszakadtak, a vezetők még egy gyengébb állapotú vállalatnál is törekednek egyéni céljaik mind teljesebb elérésére.

Sikerérzet, fontosságok

A vezetők meghatározó többsége általában *elégedettnek* tekintette magát. Amikor a részletek felől érdeklődtünk, mint pl. az anyagiak, előrelépési esélyek, munkafeltételek, az eseményekre gyakorolt befolyás, akkor is megerősítették általános elégedettségüket. Olyan vezetővel, aki kifejezetten elégedetlennek, sőt boldogtalannak vallotta magát csak három esetben beszélgettünk. Ha elégedetlenségről esett szó, sokkal inkább lehetőségeik vagy eddigi teljesítményeik iránt panaszkodtak, mintsem helyzetük felől. Panaszra adott sokszor okot az is, hogy a vezető elképzeléseit nem tudta eléggé érvényesíteni. Jellegzetesen elégedetlenséget – ha valaki ilyet kifejezett – a vállalati *események alakulására gyakorolt szerény befolyás* miatt emlegettek. Ez viszont érdekes módon még az első számú vezetőknél is előfordult, gyakran emlegettek értetlen vagy döntésképtelen tulajdonosokat. A tulajdonosokkal szembeni panaszok az állami, intézményi és egyes tulajdonú vállalatoknál voltak azonosíthatóak. A hazai magán- vagy többségében külföldi, sőt nemzetközi tulajdonú vállalatoknál a tulajdonosi akarat, szerep többnyire nem kapott kritikát. Egy vezető említette csak meg, hogy elégedetlen a privát tulajdonossal, mert – úgymond – szándékosan rontja a vállalat eredményét.

Beosztásom legnagyobb előnye a kötetlenség, az önállóság. Ez a jellegzetesen visszatérő mondanivaló a megkérdezett vezetőknél nagyon általános volt, szervezeti hierarchiában elfoglalt helytől függetlenül. Úgy érezhettem, hogy a vezetői lét előnyének fizikai alapja a kielégítő jövedelem, morális háttere pedig a viszonylagos szabadság, önmegvalósítás érzete.

Egy további fontos vezetői sikerkellék maga a *sikerérzet*, amit valamilyen konkrét ügy kapcsán lehet átélni. Vezetői munkám legnagyobb pozitívuma a sikerérzet – mondta valaki. Egy vállalati vezető pl. arra büszke, hogy egy KGST együttműködésben sikert ért el oly módon, hogy az nem is a reguláris KGST csatornák keretei közt történt. Az eset óta nyilván közel egy évtized telt el, de a vezető ma is elégedetten emlékezett rá.

Sikerérzetet jelentenek a pozitív visszajelzések, a vezetői vagy beosztotti dicséretetek. A sikerérzethez hasonló vezetői törekvésekkel is gyakran lehetett találkozni. Egy műszaki beosztású vállalati nyilatkozó pl. azt mondta, hogy akkor érezné magát sikeresnek, ha a vállalati helyzetet tudná stabilizálni (átalakulás alatt vannak). Fejlesztésre akar ugyanis koncentrálni a tűzoltás helyett. Egy operatív vezető azt tekintette sikernek, ha panasz nem érkezik hozzá. A vezetők többsége amikor sikerérzetéről kérdeztük, a vállalat helyzetét említette: *akkor lenne sikeres, ha a vállalata is az.* Személyes eredményt, boldogulást, vagyonosodást csak elenyésző kisebbség említett. Volt aki önállóvá szeretné tenni részlegét, nem titkolva, hogy akkor az az övé lehetne. Csak egy válaszoló jelentette ki egyértelműen, hogy mit sem ér számára a vezetői munka, ha nem mehet el a családjával hosszan nyaralni (ezt még a munkaszerződésben is kikötötte).

Példaképről csak mintegy tíz % szólt. Példának tekintettek egyes korábbi vagy jelenlegi vállalati vezetőket, szülőt, iskolai tanárt vagy irodalomból ismert sztármenedzsereket. A többség azonban úgy nyilatkozott, hogy nincs példaképe, inkább olyan személyes tulajdonságokat emeltek ki, amelyeket sokra tartanak, mint kitartás, széles látókör, pozitív beállítottság stb. Többen említették, hogy olyan emberekre emlékeznek vissza szívesen, akiktől tanulni tudtak. Ez alatt azonban nem konkrét ismereteket, hanem vezetői habitust, jellemet, stílust értettek. Amikor a vezetőket beosztottaikról kérdeztük, akkor első helyen a szaktudás fontosságát emelték ki, ugyanezt azonban a maguk esetében messze nem hangsúlyozták ennyire.

JELLEGZETES ÜZLETI VEZETŐI TULAJDONSÁGOK

A fentieket összefoglalva a kilencvenes évek végén a magyar üzleti vezetőkre az alábbi jellemző tulajdonságok érvényesek a vizsgálatok szerint:

Felsőfokú végzettséggel rendelkeznek.

Idegennyelv tudásuk hiányos, döntően meghatározott tulajdonosi, munkaköri és ágazati viszonyok közt magas a nyelvismeret aránya.

Az első számú vezető kivételével nem tagjai az igazgatóságoknak.

Tapasztalataikat több munkahelyen szerezték.

Vagyonuk jóléti – személyi jellegű, csak kis mértékben rendelkeznek vállalkozói vagyoni

nal, a vállalatukban általában nem tulajdonosok.

Fontosnak tartják egyéni teljesítményeiket a vállalat szempontjából is.

Vezetői szerepük a döntési jogosítványokban manifesztálódik.

Döntéseiket megfelelő információk birtokában hozzák.

Éhesek a hiányosan rendelkezésre álló, nem adatszertű vállalati információkra, hírekre.

A vállalat egészéről esetenként csak viszonylagosan tájékozottak.

A nyereség kimutatását nem tartják fontosnak.

Kedvelik a tiszta, átlátható alá- és fölérendeltségi viszonyokat.

A vállalaton belüli és kívüli informális kapcsolatokat sokra értékelik.

A hírek, információk tulajdonlását privilégiumként értékelik.

A munkaszervezés igen gyakori módja az értekezlet(rendszer).

A munkaidő többségét a beosztottak körében töltik.

A vezetők közötti kapcsolatok többnyire nem terjednek át a magánéletre.

Általában tagjai valamilyen szakmai szervezetnek.

Jótékonykodás, közcélok támogatása, ellenérték nélküli munka elég ritka körükben.

Rendszeres napilap és szakfolyóirat olvasók.

Hívei a demokratikus vezetési stílusoknak.

Feletteseiktől kivételes beavatkozást szeretnének, beosztottaiktól elvárják a teljes körű tájékoztatást.

Beosztottaikban a szaktudást értékelik a legtovábbra.

Munkájukban a legjobban a tapasztalatokra támaszkodnak.

A vezetők nagyobb része egyéni szerződés alapján végzi munkáját.

A szervezeti egységeken belül végzett munkát többre tartják a szervezetek közötti megoldásoknál.

Egyéni céljaikat akkor is fontosnak tartják, ha a vállalat állapota ezt nem teszi reálissá.

Helyzetükkel elégedettek, legfeljebb hatásukat, befolyásukat keveslik.

Munkájuk legnagyobb előnyének a kötetlenséget, az önállóságot tekintik.

Jelentős a sikerérzet, az elismerés iránti igény.

Sikerük alapfeltételét a vállalat sikerében látják.

Alkalmazott kutatási megoldások

Az interjúk és szakirodalmi tapasztalatok feldolgozása során néhány esetben olyan módszereket

alkalmaztam, amelyek kisebb-nagyobb részben eltérnek a szokásos megoldásoktól. Ezek lényegében a következők:

A *vezetési tipológiában* hármas osztályozási rendet alkalmaztam, úgymint *első számú vezető* az, akinek nincs szervezeti felettes személye, *vonalbeli vagy köztes vezető*, akinek felettesei és beosztottai is vezetők, és *operatív vezető*, akinek nincs vezető beosztású beosztotta. Ezt a módszert azért alkalmaztam, mert vizsgálódásom tárgya maga a vezetés volt, annak helyzetét, magatartását, vélekedését vizsgáltam. E tekintetben az általam alkalmazott három csoport tagjai között lehetett szignifikáns különbségeket találni, amire estenként utaltam is. Az egyéb csoportosítások, mint pl. a piramisok, a mintzbergi szereptipológiák ebben a vizsgálatban nem voltak sem szükségesek, sem jellegzetesek.

A *vezetői szerep jellemzése* során négyféle közelítést alkalmaztam. Első helyen a megszokott, a hierarchiával, szervezeti konfigurációval, *struktúrával* vagy *architektúrával* jellemzett leírást vettem alapul. E mellett az *információs folyamatban elfoglalt hely* is jellemző szerepbemutató lehetőséget adott a vezetőknek. Az elemzés egy későbbi szakaszában megkülönböztettem a formális-hierarchikus és az informális-koalíciós információáramlás és kapcsolattartás különbségeit. A harmadik a *hatalmi befolyási szerep* bemutatása, a negyedik a *tevékenység* bemutatása.

A szerep jellemzésre általában használt strukturális jellemzők – mint pl. hatáskör, koordináció, konfiguráció – helyett azért alkalmaztam más megoldásokat, mert maguk a vezetők is ezt tették, amikor szerepeik, tevékenységük felől érdeklődtek.

A *vezetés és a vállalat állapota közti kapcsolat* bemutatását a tanulmány legnagyobb módszertani felismerésének tekintem. Ennek első lépése a *vállalat állapotának meghatározása*, osztályozása volt.

A vállalati állapotot a szakirodalomból ismert, számszerűsíthető, döntően monetáris jellemzők mellett azonban a vezetők egyéb módon is leírták. Ennek megfelelően a vállalati állapotleírás alapja két információhalmaz lehet. *Kemény információk* a számszerűsíthető jellemzők, mutatók, *puha információk* pedig az imponderabiliák, a nem adatszerűen leírható ismérvek.

Mindezek alapján a vállalati állapotot négy jellegzetes csoportba soroltam, úgymint dinamikus, stabil, labilis és válságos. További kutatási cél

lehet ezen állapotok azonosíthatóságának, mérhetőségének meghatározhatósága.

Módszertanilag még érdekesebb a vállalati állapot és a vállalat mozgástere, motivációi közti viszony felismerése és nevesítése. A szakirodalomból elsősorban Maslow és Herzberg munkája alapján ismert, hogy az egyéneknek szükségleti és motivációs hierarchiák vannak. A vezetőkkel folytatott beszélgetések és vezetői sajtónyilatkozatok alapján úgy vélem, hogy a vállalatok is rendelkeznek ilyen szükségleti és motivációs

hierarchiával Ezek a hierarchiák az egyéni szükségleti motivációkhoz hasonlóan működnek, hatnak. Ezeket a vállalat állapotaival is lehet azonosítani.

A fentieknek megfelelően négy vállalati szükségleti hierarchikus állapotot fogalmaztam meg: a túlélő/fennmaradó, a konszolidáló/stabilizálódó, a fejlődő/növekedő és az önmegvalósító/küldetésteljesítő szinteket. Ezek sorrendben követik a vállalati állapotokat a legrosszabbtól a legjobbig.

„Az istenért Turner,
vedd fel
a póker-arcodat!



Harvard Business Review January-February 1996